

IRIS INTELLIGENCE

EKONOMİK İSTİHBARAT SERİSİ

SAYI 02 · HAZİRAN 2026

Verimlilik ve Kırılganlık: Ucuzluğun Sakladığı Stratejik Maliyet

Üst Düzey Yönetici Ekonomik İstihbarat Raporu — Kırılganlık Düzeltilmiş Verimlilik Modeli

SINIFLANDIRMA · Kamuya Açık · Ekonomik Değerlendirme

© IRIS Intelligence — Tüm hakları saklıdır.

İçindekiler

01	Yönetici Özeti	3
02	Ana Stratejik Problem ve Güncel Tablo	4
03	Çapraz Okuma: Kırılganlık Verimliliğin Gölgesidir	5
04	Güncel OSINT Resmi: Avrupa Hâlâ Stres Laboratuvarı	6
05	IRIS Modeli: Kırılganlık Düzeltilmiş Verimlilik	7
06	Verimlilik Artık Altı Katmanda Ölçülmeli	9
07	Avrupa Kırılganlığı Şirketlere Ne Söylüyor?	10
08	Türkiye ve Bölge Bağlantısı: Risk Transferi mi, Fırsat mı?	11
09	Yönetim Kurulu İçin Erken Uyarı Göstergeleri	12
10	Senaryo Ufku: 12–24 Ay	13
11	IRIS Intelligence Stratejik Tavsiyeleri	14
12	Son Hüküm ve Künye	15

IRIS Intelligence · Verimlilik ve Kırılganlık: Ucuzluğun Sakladığı Stratejik Maliyet

01 Yönetici Özeti

Kaynak sentezi: Bu rapor, Avro Bölgesi'nin jeopolitik, enerji, finansal ve sistemik kırılganlıklarını inceleyen çalışma ile verimlilik kavramını maliyet ekseninden çıkarıp katma değer, sermaye kalitesi, mevzuat, teşvik, proje ve ekosistem düzeyinde yeniden tanımlayan sunumun çapraz okumasından üretilmiştir.

Kovid sonrası dönemin temel dersi şudur: **verimli görünen yapı, stres altında kırılıyorsa aslında verimli değildir.** Düşük stokla çalışmak, en ucuz tedarikçiye bağlanmak, kısa vadeli borçla büyümek, teşvikle ayakta durmak, regülasyonu sadece uyum maliyeti olarak görmek ve projeyi yalnız çıktı miktarıyla ölçmek eski dünyanın verimlilik anlayışıydı. Yeni dünyada bunların her biri, yanlış yönetildiğinde bilançonun içine gömülü bir kırılganlık unsuruna dönüşür.

Avro Bölgesi çalışması, Ukrayna savaşıyla Avrupa'nın askeri, enerji ve sanayi kırılganlıklarının aynı anda görünür hâle geldiğini gösteriyor: enerji fiyatı enflasyonu, enflasyon faizleri, faizler kamu borcu ve sistemik finansal riski tetikliyor. Çalışmanın en önemli hükmü, jeopolitik riskin artık diğer bütün riskleri doğuran bir "risk matrisi" hâline gelmesidir.

Verimlilik sunumu ise aynı odaya başka kapıdan girer: "daha az girdiyle daha çok çıktı" mantığı artık yeterli değildir; asıl mesele **katma değer, sermaye kalitesi, desteklerin geri dönüşü, mevzuatın çıktı etkisi, proje seçiciliği ve ekosistem verimliliğidir.**

IRIS Intelligence'ın sentez hükmü: Yeni dönemde şirketlerin ve kurumların ölçmesi gereken ana gösterge, çıplak verimlilik değil, **kırılganlık düzeltilmiş verimliliğidir.**

Soru artık "bu üretim ne kadar ucuz?" değildir. Doğru soru: *Bu üretim; enerji şokunda, faiz artışında, tedarik kesintisinde, mevzuat değişiminde, kur baskısında, siber kesintide ve talep daralmasında hâlâ değer üretebiliyor mu?*

02 Ana Stratejik Problem ve Güncel Tablo

Son otuz yılın yönetim akıllı, maliyet optimizasyonunu verimlilikle karıştırdı. Just-in-time stok yönetimi, küresel düşük maliyetli tedarik, yüksek borçla büyüme ve ölçek ekonomisi uzun süre iyi sonuç verdi. Fakat pandemi, Ukrayna savaşı, enerji krizi, tedarik kırılganlıkları ve jeoekonomik bloklaşma bu modelin sakladığı maliyeti açığa çıkardı.

Avro Bölgesi'nde 2026 itibarıyla tablo bu kırılganlığın devam ettiğini gösteriyor. **OECD**, Avro Bölgesi büyümesinin 2025'te %1,4'ten 2026'da %0,8'e yavaşlamasını; özel yatırımın belirsizlik nedeniyle baskılanmasını bekliyor.

Sermaye artık ücretsiz değil, enerji artık tali maliyet değil, tedarik artık operasyon değil, regülasyon artık hukuk departmanı meselesi değil. Tamamı yönetim kurulunun stratejik radarına taşınmıştır.

Güncel Makro Gösterge Paneli (2026)

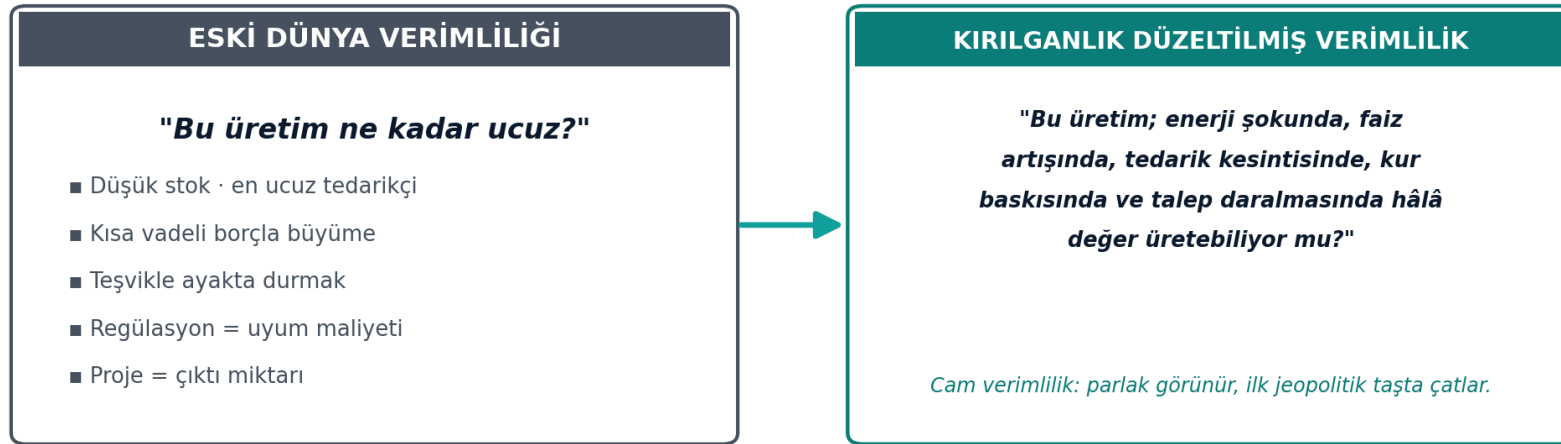
Gösterge	Değer	Kaynak
Avro Bölgesi büyüme (2026)	%0,8 (2025: %1,4)	OECD
Yıllık enflasyon (Mayıs 2026)	%3,2	Eurostat
Enerji enflasyonu	%10,8	Eurostat
ECB mevduat faizi	%2,25	ECB · 11 Haz
ECB ana refinansman	%2,40	ECB · 11 Haz
ECB marjinal borç verme	%2,65	ECB · 11 Haz
AB borç/GSYH (2027 bek.)	%85,3 (2025: %82,8)	AB Kom.
İşgücü verimliliği (2026 Ç1)	+%0,1 y/y (2025: +%1,4)	Eurostat

Rakamlar kaynak çalışmalardan aktarılmıştır; ECB 11 Haziran 2026'da üç temel faizi 25 baz puan artırmıştır.

03 Çapraz Okuma: Kırılganlık Verimliliğin Gölgesidir

İki çalışma ilk bakışta farklı dünyalara aittir: biri Avro Bölgesi'nin makro-finansal kırılganlıklarını anlatır, diğeri verimlilik tanımının değişmesi gerektiğini savunur. Fakat aynı derin soruya cevap verirler: **Bir sistem, sahip olduğu kaynakları kriz altında sürdürülebilir değere çevirebiliyor mu?** Avrupa örneğinde yüksek rekabet gücü, güçlü sanayi entegrasyonu ve finansal itibar, jeopolitik stres altında kırılganlığa dönüşebilir. Almanya, Avusturya ve Slovakya gibi güçlü sanayi ekonomileri enerji ve tedarik bağımlılıkları nedeniyle sarsılırken, geçmişte borç krizinin zayıf halkaları olan bazı güney ülkeleri enerji şokuna görece olarak daha az maruz kaldı.

VERİMLİLİK SORUSUNUN DÖNÜŞÜMÜ



Tersine dönüş kritik bir yönetici dersidir: dünyanın rekabet avantajı, bugünün kırılganlık kanalı olabilir. IRIS Intelligence bu durumu **cam verimlilik** olarak adlandırır: parlak görünür, sert ölçülür, grafiklerde başarılı çıkar; fakat ilk jeopolitik taştta çatlar.

04

Güncel OSINT Resmi: Avrupa Hâlâ Stres Laboratuvarı

Avrupa bugün şirketler ve devletler için bir erken uyarı laboratuvarıdır. Burada yaşananlar yalnız Avrupa'ya özgü değildir; enerji bağımlılığı, finansman maliyeti, sanayi kırılganlığı ve regülasyon baskısı üzerinden bütün açık ekonomiler için ders üretir.

- **Kamu maliyesi** — **AB Komisyonu Bahar 2026** : enerji şoku büyümeyi yavaşlatıp enflasyonu yukarı itiyor; AB borç/GSYH oranının 2025 sonunda %82,8'den 2027 sonunda %85,3'e yükselmesi bekleniyor. **Eurostat** : Avro Bölgesi borç/GSYH 2024 sonunda %87,0'dan 2025 sonunda %87,8'e çıktı.
- **Enerji** — **IEA 2026 Ç2 Gaz Piyasası Raporu** : Orta Doğu savaşı Hürmüz Boğazı üzerinden küresel gaz ve LNG piyasalarını bozdu; küresel LNG arzının ~%20'sinin geçici kaybı Avrupa ve Asya'da fiyat oynaklığını yükseltti. Riskin adı değişiyor ama mekanizma aynı kalıyor.
- **Finansal istikrar** — **ECB Mayıs 2026 Finansal İstikrar İncelemesi** : bankaların banka dışı finansal araçlarla bağlantıları kredi, likidite ve fonlama kırılganlıklarını büyütebilir. Finansman kanalı yalnız banka faizinden ibaret değildir; fon, sigorta, tahvil, özel kredi ve tedarik finansmanı zincirleri izlenmelidir.
- **Verimlilik** — **Eurostat** : AB'de saat başına işgücü verimliliği 2025'te %1,4 arttı; 2026 Ç1'de yıllık yalnızca %0,1 yükseldi. **Draghi rekabetçilik raporu** : yavaşlayan verimlilik, demografik baskı, artan enerji maliyeti ve küresel rekabet uzun vadeli refahı baskılıyor.

Tek cümleyle: Avrupa, verimliliği yüksek ama kırılganlık katsayısı artan bir ekonomi alanıdır. Bu, Avrupa ile çalışan her şirket için hem risk hem fırsattır.

05

IRIS Modeli: Kırılganlık Düzeltilmiş Verimlilik

Klasik formül **Verimlilik = Çıktı / Girdi** eksiktir. Aynı çıktıyı daha az girdiyle üretmek; sistemi tek tedarikçiye, tek enerji kaynağına, tek finansman kanalına veya tek pazara bağlıyorsa verimlilik değil, gizlenmiş kırılganlık üretir. IRIS Intelligence'ın önerdiği formül daha stratejiktir — amacı muhasebe standardı değil, yönetim zihnini değiştirmektir:

KIRILGANLIK DÜZELTİLMİŞ VERİMLİLİK

Katma Değer × Dayanıklılık × Opsiyon Kabiliyeti

Toplam Faktör Maliyeti × Bağımlılık × Oynaklık × Yerine Koyma Süresi

Şirketin gerçek verimliliği normal günde değil; kriz gününde anlaşılır. Aşağıdaki dört bölge, bu modelin yönetim hükmüne çevrilmiş hâlidir.

05 Dört Yönetici Bölgesi



Bölge	Tanım	Yönetim Hükümü
Yüksek verim / düşük kırılganlık	Stratejik çekirdek varlık	Koru, büyüt, ölçekle
Yüksek verim / yüksek kırılganlık	Cam verimlilik	Yedekle, çeşitlendir, sigortala
Düşük verim / düşük kırılganlık	Stratejik rezerv	Reform et, değer zincirine bağla
Düşük verim / yüksek kırılganlık	Bilanço tuzağı	Çık, kapat veya radikal dönüştür

Üst yönetim için asıl tehlike ikinci bölgedir: **yüksek kâr üreten ama yüksek kırılganlık taşıyan faaliyetler**. İyi raporlanır, kötü sorgulanır; kriz gelene kadar kahramandır, kriz gelince bilançonun yangın kapısını kilitler.

06 Verimlilik Artık Altı Katmanda Ölçülmeli

Sermaye, teşvik, girişimci, mevzuat, proje ve ekosistem verimliliği başlıkları; günümüz risk ortamında doğrudan ekonomik istihbarat göstergelerine dönüşmelidir.

VERİMLİLİĞİN ALTI KATMANI

SERMAYE 1	TEŞVİK 2	MEVZUAT 3	GİRİŞİMCİ 4	PROJE 5	EKOSİSTEM 6
Ucuz borç çağı bitti; özkaynak ağırlıklı, şoka dayanıklı yapı	Sübvansiyon sermaye gibi yönetilmeli; kapasite mi, erteleme mi?	Regülasyon kalkan mı, sürtünme mi? Stratejik ölçüm merkezi	Çok startup değil; ölçeklenen, ihracata bağlı, dayanıklı yenilik	Her proje stratejik değer üretmez; hangi kapasiteyi doğurdu?	Firma tek başına kurtulamaz; ağ verimliliği belirleyici

Sermaye — Ucuz borç çağı bitti. Asıl soru: sermaye yapısı faiz, kur ve talep şokuna dayanıklı mı? *Kısa vadeli ucuz finansmanla büyüyen şirket, verimli değil; faiz takvimine rehin olabilir.*

Teşvik — Sübvansiyon sermaye gibi yönetilmeli. Teşvikle ayakta kalan proje, teşvik kesildiğinde çalışmıyorsa ekonomik değer değil, bütçe bağımlılığı üretmiştir.

Mevzuat — Regülasyon kalkan mı, sürtünme mi? *Regülasyon departmanı gider merkezi değil, stratejik sürtünme ölçüm merkezidir.*

Girişimci — Çok startup değil, dayanıklı yenilik. Ekosistem verimliliği kurulan şirket sayısı ile değil; ölçeklenen, ihracata bağlanan ve kriz döneminde ayakta kalan şirket oranıyla ölçülmelidir.

Proje — Her proje stratejik değer üretmez. Asıl soru "tamamlandı mı?" değil, "**hangi stratejik kapasiteyi doğurdu?**" olmalıdır.

Ekosistem — Firma tek başına kurtulamaz. *Tekil şirket verimli olabilir; fakat içinde bulunduğu ekosistem kırılgansa o verimlilik sürdürülemez.*

07

Avrupa Kırılganlığı Şirketlere Ne Söylüyor?

Avro Bölgesi çalışması Avrupa'nın kırılganlıklarını üç hatta toplar: askeri/jeopolitik kapasite açığı, enerji bağımlılığı ve sanayi tedarik zinciri kırılganlığı. Bu üç başlık şirketlere doğrudan tercüme edilir.

Enerji bağımlılığı = marj riski

Enerji yoğun sektörlerde ucuz dönemde hesaplanan kârlılık, kriz döneminde hızla erir. Enerji maliyeti yüksek volatilité taşıyorsa, enerji verimliliği artık çevre departmanı değil, CFO ve CEO masası konusudur.

Sanayi entegrasyonu = bulaşma riski

Avrupa otomotiv, makine, kimya ve elektronik zincirleri çok entegredir. Normal zamanda verimlilik üreten bu yapı; stres zamanında bulaşma kanalı olur. Bir ülkedeki gaz kesintisi, üçüncü ülkedeki ihracat teslimini bozabilir.

Finansal sıkışma = sermaye kalitesi testi

Faiz artışı yalnız kredi maliyetini yükseltmez; stok finansmanını, müşteri vadelerini, proje geri dönüşünü ve borç yenileme kapasitesini değiştirir. **Borç yapısı, üretim verimliliğinin görünmeyen paydasıdır.**

Politik risk = talep ve regülasyon riski

Enflasyon ve desteklerin geri çekilmesi sosyal baskıyı, sosyal baskı popülizmi, popülizm de vergi, fiyat kontrolü ve regülasyon oynaklığını artırır. **Politik risk, piyasa talebinin ve regülasyon maliyetinin oynaklığıdır.**

08 Türkiye ve Bölge Bağlantısı: Risk Transferi mi, Fırsat Penceresi mi?

Bu raporun merkezinde Avrupa bulunur; ancak Türkiye merkezli şirketler için mesaj doğrudandır. Avrupa'daki enerji ve verimlilik krizi, Türkiye için hem ihracat fırsatı hem de risk transferi yaratır. Avrupa yüksek enerji maliyeti ve stratejik tedarik güvenliği nedeniyle yakın coğrafyadan tedarik arayışını güçlendirdiğinde Türkiye; otomotiv yan sanayi, makine, teknik tekstil, savunma, gıda, lojistik, beyaz eşya, elektrik-elektronik ve yenilenebilir enerji ekipmanlarında avantaj yakalayabilir.

Fakat bu avantaj otomatik değildir. Avrupa'nın kırılganlığını kendi bilançosuna taşıyan şirket "tedarikçi" olur; Avrupa'nın kırılganlığına çözüm üreten şirket ise "stratejik ortak" olur.

Tedarikçi mi, Stratejik Ortak mı?

Profil	Sonuç
Sadece ucuz üretim sunan şirket	Fiyat baskısı yer
Enerji verimli, sertifikalı, izlenebilir, düşük karbonlu, hızlı teslim, alternatif tedarik gücü	Stratejik tedarikçi olur
Finansal yapısı zayıf şirket	Büyük siparişte boğulur
Ekosistem bağlantısı güçlü şirket	Ölçeklenir

Avrupa'nın kırılganlığı, Türkiye için fırsat değil; yalnızca iyi yönetilirse fırsata dönüşebilecek bir stres transferidir.

09 Yönetim Kurulu İçin Erken Uyarı Göstergeleri

Klasik KPI setine artık kırılganlık göstergeleri eklenmelidir. Aşağıdaki panel, IRIS Intelligence'ın "Kırılganlık Düzeltilmiş Verimlilik Paneli" için temel çekirdek olarak önerilir.

Alan	İzlenecek Gösterge	Yönetim Anlamı	Alan	İzlenecek Gösterge	Yönetim Anlamı
Enerji	Enerji maliyetinin EBITDA'ya etkisi	Marjın enerji şokuna duyarlılığı	Mevzuat	Sertifikasyon/regülasyon gecikme maliyeti	Pazara erişim riski
Tedarik	İlk 5 tedarikçiye bağımlılık oranı	Konsantrasyon riski	Proje	Proje katma değer / toplam fon oranı	Proje verimliliği
Zaman	Kritik girdilerde yerine koyma süresi	Krizde üretimi sürdürme kabiliyeti	Teşvik	Teşvik sonrası kendi kendine çalışma oranı	Destek bağımlılığı
Sermaye	Borç yeniden fiyatlanma takvimi	Faiz şoku kırılganlığı	Ekosistem	Yerli/alternatif tedarikçi derinliği	Dayanıklılık kapasitesi
Döviz	Net açık pozisyon ve doğal hedge oranı	Kur geçişkenliği	Siber	Kritik sistem kesinti toleransı	Operasyonel süreklilik
Stok	Kritik stok gün sayısı	Just-in-time kırılganlığı	Pazar	Tek bölge/tek müşteri yoğunluğu	Talep şoku riski

Panelin amacı raporlama kalabalığı yaratmak değil; yönetim kuruluna tek soruyu sordurmaktır: **Bugünkü kârlılığımız hangi kırılganlıkların üzerinde yükseliyor?**

10 Senaryo Ufku: 12–24 Ay

Önümüzdeki 12–24 ayda dört senaryo, şirketlerin kırılganlık düzeltilmiş verimlilik kapasitesini farklı eksenlerden sınar.

SENARYO UFKU · 12-24 AY

S1 Kontrollü Uyum Enerji dalgalı ama yönetilebilir; ECB sınırlı sıkılaştır; düşük ama pozitif büyüme. <i>Kazanan: sermaye kalitesi güçlü, esnek şirketler.</i>	S2 Enerji-Finans Sıkışması Enerji şoku uzar; enflasyon kalıcılaşır; faiz uzun süre yüksek kalır. <i>Baskı: yüksek büyüme ama düşük nakit kalitesi.</i>	S3 Korumacı Parçalanma Ticaret gerilimi, karbon düzenlemesi, hammadde kısıtı belirleyici olur. <i>Avantaj: mevzuat verimliliği ve tedarik izlenebilirliği.</i>	S4 Teknoloji Verimlilik Sıçraması YZ, otomasyon ve enerji yönetimi verimlilik artışını hızlandırır. <i>Belirleyici: teknolojinin katma değer üretme hızı.</i>
--	--	--	---

Dört senaryonun ortak dersi: kazanan, en ucuz üreten değil; sermaye kalitesi güçlü, enerji ve talep şoklarına esnek, teknolojiyi katma değere çevirebilen şirkettir.

11 IRIS Intelligence Stratejik Tavsiyeleri

1

Verimlilik hesaplarını yeniden yazın

Birim maliyet, işgücü ve makine verimliliği gerekli ama yetersizdir. Her kritik faaliyet için kırılganlık düzeltilmiş verimlilik hesabı yapılmalıdır.

2

Ucuz tedarik ile güvenli tedariki aynı tabloda karşılaştırın

En ucuz tedarikçi, kriz anında en pahalı kırılganlık olabilir. Tedarik maliyetine sigorta, gecikme, yerine koyma süresi, politik risk ve kalite sapması eklenmelidir.

3

Sermaye yapısını dayanıklılık açısından test edin

Krediyle büyümek, faiz döngüsü tersine döndüğünde verimlilik yanılması yaratır. Özkaynak gücü, nakit dönüş süresi ve borç vadesi stratejik KPI yapılmalıdır.

4

Teşvikleri kapasite inşası olarak kullanın

Her teşvik şu soruya tabi tutulmalıdır: bu destek kesildiğinde şirketin rekabet gücü artmış olacak mı?

5

Mevzuat istihbaratı kurun

Regülasyon değişiklikleri, özellikle AB ile çalışan şirketler için maliyet, pazar erişimi ve rekabet avantajı üretir. Mevzuat okuması pasif uyum değil, erken uyarı faaliyeti olmalıdır.

6

Proje portföyünü stratejik değer filtresinden geçirin

Her proje tamamlandığı için başarılı değildir. Başarılı proje; yeni kapasite, yeni bilgi, yeni pazar, yeni tedarik esnekliği veya yeni teknoloji eşiği doğuran projedir.

7

Ekosistem verimliliğini yönetin

Şirketin çevresindeki tedarikçi, lojistikçi, finansör, teknoloji sağlayıcı, kamu kurumu ve eğitim altyapısı zayıfsa, şirketin iç verimliliği sınırlı kalır.

Yedi tavsiyenin ortak eksenini: maliyet muhasebesinden ekonomik güvenlik yönetimine geçiş.

12 Son Hüküm ve Künye

Eski dünya verimliliği şöyle tarif etti: *aynı işi daha az kaynakla yapmak*. Yeni dünya daha sert bir tanım dayatıyor: **kriz altında daha yüksek katma değeri, daha az kırılma riskiyle sürdürebilmek**.

Avrupa'nın kırılma haritası ve verimlilik modelinin birlikte okunması şunu söyler: şirketler artık yalnız maliyet muhasebesiyle yönetilemez. Enerji, finansman, tedarik, mevzuat, teknoloji, insan kaynağı, kamu desteği ve politik risk aynı verimlilik denkleminin içindedir.

IRIS Intelligence'in nihai hükmü: Verimlilik artık operasyonel bir performans göstergesi değil, ekonomik güvenlik göstergesidir. Kırılganlığı ölçmeyen verimlilik raporu, bilançonun aynasında yalnız iyi ışık yakılmış bir fotoğraftır. Gerçek yönetim, o ışık kesildiğinde şirketin hâlâ ayakta kalıp kalmadığını bilmektir.

Yöntem ve Kaynak Notu

Bu rapor, Avro Bölgesi kırılma çalışması ile verimlilik yeniden tanımı sunumunun çapraz okumasından üretilmiş kurumsal bir ekonomik değerlendirmedir. İçerik kamuya açık değerlendirme statüsündedir; yatırım tavsiyesi değildir.

Veri ve Doğrulama Notu

Rapordaki sayısal göstergeler (büyüme, enflasyon, faiz, borç/GSYH, verimlilik) **OECD, Eurostat, ECB, AB Komisyonu, IEA** ve Draghi raporu gibi kaynaklara atfen kaynak çalışmalardan aktarılmıştır. Karar alıcı, kullanım anında bu göstergelerin güncel sürümlerini ilgili kurumların yayınlarından teyit etmelidir; rakamlar zamanla revize edilebilir.

IRIS INTELLIGENCE

Ekonomik İstihbarat Serisi · Sayı 02 · Haziran 2026